

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**MATURIDADE: o comportamento organizacional analisado à luz da gestão do conhecimento**

**Érica Luíza Lagares Pinto\***

**Rúbia Magalhães Fraga\*\***

**RESUMO**

Reter bons profissionais requer compreender quais as variáveis agregam valor aos profissionais e também para as organizações. O conhecimento tem sido apontado como uma das variáveis mais relevantes para o desenvolvimento organizacional, em uma era onde este pode ser o diferencial para a empresa e para o profissional. Neste contexto este artigo analisa em que grau o comportamento organizacional é impactado pela gestão do conhecimento. Como apoio metodológico valeu-se do modelo de maturidade G-KMMM que visa a compreensão da relação entre maturidade e gestão do conhecimento. O estudo de caso aplicou-se ao setor de logística de uma multinacional do setor siderúrgico localizado em João Monlevade-MG. Para que o objetivo geral: analisar em que grau o comportamento organizacional é impactado pela gestão do conhecimento organizacional, foi estipulado 3 objetivos específicos onde foi realizado uma pesquisa bibliográfica sobre comportamento organizacional e gestão do conhecimento, mapeado como ocorre o processo de comportamento organizacional e verificado em que ponto o comportamento organizacional está relacionado à gestão do conhecimento organizacional.

---

\* Graduanda em Administração pela Faculdade Doctum de João Monlevade;  
erykaluiza@yahoo.com.br

\*\*Mestre em Administração, Professora na Faculdade Doctum de João Monlevade;  
rubiafraga\_jm@yahoo.com.br

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Maturidade. Comportamento organizacional

## **1 INTRODUÇÃO**

O conhecimento se tornou o bem mais importante dentro das organizações. O principal objetivo da gestão do conhecimento é transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional. Quando a organização utiliza estratégias baseadas no conhecimento, através do comportamento de cada indivíduo, é possível identificar o conhecimento de cada pessoa, saber se estão em cargo adequado para que se enquadrem nos devidos processos.

Para alcançar o sucesso, as organizações devem investir em conhecimento, pois isto gera vantagem competitiva no mercado onde está inserida.

Os modelos de maturidade em gestão do conhecimento podem ser úteis para solucionar essa problemática, pois definem em qual estágio de maturidade se encontra o comportamento das pessoas e assim conseguem identificar quais oportunidades, onde devem melhorar, com isso estarão em constante evolução.

Através dos estudos do comportamento individual, as organizações vêm conseguindo focar e entender como aperfeiçoar e até mesmo implantar uma gestão de conhecimento eficaz.

A compreensão entre os indivíduos na qual é necessária adquirir deve-se, entre outros, partir do desejo, satisfação de cada um com aquilo que lhe é proposto. É de suma importância uma boa didática e sabedoria como, por exemplo, para explicar o funcionamento de determinado processo de uma organização, ligado a isso, um profissional dedicado deve estar focado no aprendizado de determinado processo, evitando-se assim agravos no ambiente de trabalho. Tornando essa comunicação clara e objetiva.

A organização pode utilizar um modelo de maturidade analisando como o conhecimento evolui quando colocado em prática, a partir de como o indivíduo retém o que aprendeu de acordo com a gestão estratégica da empresa, alcançando assim, resultados elevados que possam demonstrar o que deve ser exteriorizado.

Neste sentido, para alcançar o objetivo geral de analisar em que grau o comportamento organizacional é impactado pela gestão do conhecimento

organizacional, e os objetivos específicos onde foi realizado uma pesquisa bibliográfica sobre comportamento organizacional e gestão do conhecimento, mapeado como ocorre o processo de comportamento organizacional e verificado em que ponto o comportamento organizacional está relacionado à gestão do conhecimento organizacional. Assim, buscou-se responder a seguinte pergunta norteadora: *Em que grau o comportamento organizacional é impactado pela gestão do conhecimento organizacional?*

Dessa forma foi investigado em torno dos temas gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e maturidade organizacional. A pesquisa compreendeu os impactos do comportamento organizacional na gestão do conhecimento e vice versa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Os seguintes tópicos desse referencial teórico apresentarão os principais assuntos relacionados à Gestão do conhecimento, conhecimento tácito e explícito, espiral do conhecimento, maturidade, comportamento organizacional.

### **2.1 Gestão do conhecimento**

No contexto organizacional, a criação do conhecimento ocorre através de relacionamento entre diferentes empresas (AHMADJIAN, 2006).

Vem sendo estudado e pesquisado várias definições de conhecimento e no presente trabalho foi abordado a gestão de conhecimento organizacional que vem sendo desenvolvido dentro das organizações.

Para Nonaka (2001) gestão do conhecimento é um processo que cria, identifica, organiza, transmite e aplica informações com eficiência e eficácia que ajuda os gestores a administrar melhor a organização fazendo com que venham a possuir vantagem competitiva e ter aumento no mercado.

Para Brody (2002) o que chamamos de gestão de conhecimento é quando conseguimos aprender algo, separamos o que é útil e passamos essa informação para agregar valor à outras pessoas.

O conhecimento e sua gestão são importantes para qualquer empresa. Uma gestão bem feita do conhecimento pode se tornar um recurso competitivo quando comparado aos seus principais competidores.

Para Nonaka (2001) numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva é o conhecimento, mas poucos gerentes entendem a verdadeira natureza da empresa que cria conhecimentos e assim mal sabem gerenciá-la.

O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 71).

Segundo Nonaka (2002) empresas de sucesso são aquelas que criam novos conhecimentos, e repassam dentro de toda a organização.

Avaliar a progressão dos processos relacionados à Gestão do conhecimento não é uma tarefa simples, pois o conhecimento não é um bem tangível, assim é difícil ser mensurado.

A finalidade da gestão do conhecimento é que a organização esteja ciente do conhecimento de sua estrutura para que possa fazer uso eficaz do conhecimento que possui, pois trata-se de ativos intelectuais.

Contudo, apesar de toda a conversa sobre “poder da mente” e “capital intelectual”, poucos gerentes aprendem a verdadeira natureza da empresa criadora de conhecimento – e muito menos sabem como gerenciá-la (NONAKA, 2002, p. 28).

Hoje ninguém duvida que as organizações necessitam de conhecimento para terem êxito em suas atividades. As organizações entendem que ao longo do tempo o conhecimento passa a ser imprescindível e estudos sobre gestão do conhecimento organizacional devem ser vistos como impulsionador, pois tende a evoluir devido se tratar do ativo mais importante da organização.

Uma vez entendida a importância do conhecimento dentro das organizações, o desafio é gerenciar de forma sistemática e estratégica.

## **2.2 Conhecimento tácito e explícito**

Para Takeuchi e Nonaka (2008), não existe conhecimento explícito ou tácito, eles estão ligados, aparentando serem dois opostos.

O conhecimento tácito, não é fácil de ser explicado, é pessoal, produzido pela própria experiência de vida de cada indivíduo, conhecimento adquirido ao longo da vida, através de experiências vividas. Este fato faz com que sua transmissão e compartilhamento sejam mais complicados.

O conhecimento tácito consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que consideramos naturais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19). O conhecimento tácito, em geral, é incapaz de colocar explícito o que é de seu conhecimento.

Já o conhecimento explícito, é de fácil transmissão entre os indivíduos. Esse conhecimento tem maior relevância dentro das organizações.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19). É formal e sistemático, assim é fácil de ser comunicado e compartilhado.

Ambos conhecimentos se completam e relacionam, sendo impossível de ser medido em cada indivíduo.

Uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, vice-versa (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 23).

A diferença entre conhecimento tácito e conhecimento explícito é muito importante, uma vez que a gestão desses dois tipos de conhecimento é distinta.

### **2.3 Espiral do conhecimento**

Novos conhecimentos começam sempre nas pessoas. A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento (NONAKA, 2001, p. 32).

O modelo de criação do conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi denominado espiral do conhecimento é composto por quatro modos de conversão do conhecimento tácito e explícito na qual inicia com a socialização e passa através dos quatro modos de conversão do conhecimento, chegando na forma de conhecimento organizacional. São eles:

a) Socialização = conhecimento tácito para conhecimento tácito:

Compartilha-se experiências. O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente com outro. Aprende através de táticas utilizadas (Nonaka, 2008). Como

esse conhecimento nunca se torna explícito, a organização como um todo não consegue alavancá-lo com facilidade (NONAKA, 2001, p. 34).

b) Externalização = conhecimento tácito para conhecimento explícito:

De indivíduo para grupo através de metáfora, hipóteses e modelos por exemplo. O indivíduo consegue ensinar o que sabe para outros (NONAKA, 2008).

c) Combinação = conhecimento explícito para conhecimento explícito:

Sistematização de conceitos combinado com sistema de conhecimento. O indivíduo coleta informações e repassa a um grupo de pessoas através de um relatório (NONAKA, 2008). Mas a combinação também não amplia a base de conhecimentos já existentes (NONAKA, 2001, p. 34).

d) Internalização = conhecimento explícito para conhecimento tácito:

Incorporação de conhecimento. Quando se usa algo inovador que aprendeu e utiliza naturalmente (NONAKA, 2008).

À medida que um novo conhecimento explícito é compartilhado em toda organização, outros empregados começam a reformular seus próprios conhecimentos tácitos (NONAKA, 2001).

Na empresa criadora de conhecimento, todos esses quatro padrões estão, presentes, em constante interação dinâmica (NONAKA, 2001, p. 35).

Quando os gerentes aprendem esses conceitos, eles percebem que as ferramentas adequadas para o gerenciamento da empresa criadora de conhecimento são muito diferentes dos encontrados na maioria das empresas (NONAKA, 2001, p. 36).

Dado os quatro tipos de conversão do conhecimento, vale ressaltar que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

## **2.4 Maturidade**

O conceito de maturidade pode ser entendido como as mudanças que o indivíduo alcança ao passar dos anos. Para Kenzer (2006) apud COSTA, STELLA; RAMOS, ANA (2013) o conceito de maturidade é definido como o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso.

Existe ainda os modelos de maturidade que surgem a partir da década de 1990, com o intuito de medir e melhorar as habilidades organizacional.

Atualmente, os modelos de maturidade vêm obtendo popularidade em diversas organizações e entidades normativas, e pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento dessas competências (COSTA; RAMOS 2013).

## **2.5 Modelos de maturidade - modelo G-KMMM**

Nos últimos anos desenvolveram-se modelos de maturidade específicos para a gestão do conhecimento, modelos estes que seguem em geral os princípios dos modelos de qualidade, contudo tem seu foco direcionado para as práticas da gestão do conhecimento (Ishihara 2012).

Um modelo de maturidade é uma estrutura de conceitos, composta por processos bem estabelecidos, através dos quais uma organização desenvolve um modelo de modo planejado e sistemático a fim de atingir um futuro que se deseja. A cada passo alcançado, o modelo de maturidade reconhece o amadurecimento da organização.

Atualmente os modelos de maturidade são utilizados em várias áreas de desenvolvimento de softwares, gestão de projetos, gestão da qualidade, gestão do conhecimento, mas este trabalho está voltado aos modelos de maturidade que foca em gestão do conhecimento (Ishihara 2012).

Vários autores disponibilizam modelos de Maturidade para a análise da Gestão do Conhecimento. Para esta pesquisa foi utilizado o modelo desenvolvido pelos autores Pee e Kankanhalli (2009) que destaca o diagnóstico da empresa através de uma análise de sua maturidade e o quanto este fator interfere ou é interferido pela gestão do conhecimento. O modelo se estrutura em 5 diagnósticos, sendo inicial (1), consciente (2), definido (3), gerenciado (4) e otimizado (5).

Assim o Quadro 1 demonstra o estágio de maturidade e as áreas analisadas subdivididas entre Pessoas, Processos e Tecnologia. Quando a organização alcança o estágio de maturidade, observa-se que a organização já possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento e por consequência a gestão do conhecimento já faz parte da rotina organizacional. Como relevante para este estágio, observa-se que os procedimentos e processos são facilmente adaptáveis,

ou seja, considera as mudanças provenientes do ambiente. Neste contexto isso é relevante, pois significa que as mudanças ao entorno da organização são facilmente absorvidas e não são vistas como problema.

Quadro 1 – Modelo G - KMMM

MODELO G-KMMM					
Estágio de Maturidade		Descrição Geral	Áreas chave do processo		
			Pessoas	Processos	Tecnologia
1	Inicial	Pouca ou nenhuma intenção de gerir o conhecimento organizacional.	A organização e as pessoas não estão cientes da necessidade de gerenciar os seus recursos do	Não há processos formais para capturar, compartilhar e reutilizar o conhecimento	Não há tecnologias ou infraestrutura específica para a gestão do conhecimento.
2	Consciente	A organização tem consciência que precisa gerir o seu conhecimento, mas não sabe como.	A organização está consciente da necessidade de uma gestão de conhecimento formal.	Os conhecimentos indispensáveis para a realização das tarefas de rotina estão documentados.	Projetos-piloto de gestão do conhecimento são iniciadas (não necessariamente pela gestão da empresa).
3	Definido	Existe uma infraestrutura básica para gerir o conhecimento da empresa.	1) Administração está consciente do seu papel no incentivo à gestão do conhecimento; 2) A formação básica em gestão do conhecimento é fornecida pela organização (por o cursos de sensibilização); 3) A estratégia básica de gestão do conhecimento é posta em prática; 4) Papéis individuais na gestão de conhecimento são definidos; 5) A organização possui sistemas de incentivos adequados.	1) Processos de conteúdo e gerenciamento de informações são formalizados; 2) Métricas são usadas para medir o aumento da produtividade devido à gestão do conhecimento.	1) Infraestrutura básica de gestão do conhecimento já em vigor (por exemplo, um único ponto de acesso à informações; 2) Alguns projetos de gestão do conhecimento da empresa são colocados em prática.
4	Gerenciado	Iniciativas e atividades da gestão do conhecimento estão estabelecidas na empresa.	1) Há estratégias comuns e abordagens padronizadas para a gestão do conhecimento; 2) A gestão do conhecimento está integrado na estratégia global da organização; 3) Mais treinamentos avançados em gestão do conhecimento são realizados; 4) A gestão do conhecimento está integrada às normas organizacionais.	Medição quantitativa dos processos de gestão do conhecimento (ou seja, o uso de métricas).	1) Os sistemas de gestão do conhecimento em toda a empresa estão plenamente em vigor; 2) Uso de sistemas de gestão do conhecimento está em um nível razoável; 3) Integração de tecnologias com arquitetura de conteúdo.
5	Otimizado	A gestão do conhecimento faz parte da rotina nos processos organizacionais.	A cultura do compartilhamento do conhecimento é institucionalizada.	1) Os processos de gestão do conhecimento são constantemente revistos e melhorados; 2) Os processos de gestão do conhecimento existentes podem ser facilmente adaptados para atender aos novos requisitos do negócio; 3) Os procedimentos de gestão do conhecimento são parate integrante da organização.	A infraestrutura de gestão do conhecimento existente é continuamente melhorada.

Fonte: Pee; Kankanhalli (2009, p. 16)

## 2.6 Comportamento organizacional

Formalmente definido, comportamento organizacional, CO, é o estudo de indivíduos e grupos em organizações. É um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho. (SCHERMEHORN JR; HUNT; OSBORN, 2005, p. 26)

Já para Wagner III e Hollenbeck (2006) comportamento organizacional, é o estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento das pessoas dentro das organizações.

Aprender sobre comportamento organizacional ajuda a entender melhor as pessoas, assim as organizações podem verificar uma melhor forma de utilizar esse aprendizado, tornando benéfico para ambas às partes.

O comportamento organizacional é uma área de conhecimento que integra outras ciências que analisam o comportamento.

Hoje em dia, o comportamento organizacional se encontra dividido em três áreas distintas, cada uma delas voltada para uma área das ciências, são elas:

- a) Comportamento microorganizacional voltado principalmente para o comportamento das pessoas que trabalham sozinhas (Wagner III e Hollenbeck, 2006);
- b) Comportamento mesoorganizacional voltado principalmente para o comportamento das pessoas que trabalham em equipes (Wagner III e Hollenbeck, 2006);
- c) Comportamento macroorganizacional compreende o comportamento das empresas num todo (Wagner III e Hollenbeck, 2006).

A Psicologia ajuda quem pratica comportamento organizacional a entender os pequenos problemas da vida dentro das organizações. A Ciência Política contribui principalmente para entender o como as pessoas dentro das organizações agem sobre o poder. E a Sociologia afeta o comportamento organizacional em toda a organização verificando todo o ambiente organizacional. (Caravantes; Caravantes; Kloeckner, 2013)

As pessoas podem desempenhar bem seu trabalho apenas se tiverem a motivação e as habilidades necessárias para tal, por isso é necessário o conhecimento e a forma de se comportar de cada um.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Empresa X está situada na cidade de João Monlevade (MG), a 110 km de Belo Horizonte, no Vale do Aço mineiro e conta com aproximadamente 2.000 empregados próprios e terceiros. A região tem grande concentração de indústrias siderúrgicas e boa malha ferroviária e rodoviária que a liga aos principais mercados e pontos de escoamento de produção no país. A Empresa X é uma unidade integrada, isto é, conta com processos de produção desde a utilização do minério (extraído na Mina do Andrade, a 11 km de distancia), passando pela sinterização, redução em alto-forno, refino do aço, até a laminação. Produz fio máquina de baixo e alto teor de carbono e de baixa liga para as mais diversas aplicações, destacando-se o fio máquina para lâ de aço e o *steeltcord*. É considerada uma planta de última geração em equipamentos siderúrgicos, resultado de diversos planos de expansão e modernização. Sua produção é destinada ao mercado nacional, clientes internacionais e trefilarias do próprio grupo.

#### 3.1 Missão, Visão, Valores

- a) **Missão:** atender aos clientes indústria e construção civil, com alto nível de competitividade, fornecendo fio máquina de alto valor agregado, através de um processo siderúrgico com excelência operacional (maturidade em saúde, meio ambiente, custo, produtividade, atendimento e qualidade) e com responsabilidade social.
- b) **Visão:** ser a primeira opção em fio-máquina para os clientes atuais e potenciais, com especial foco em specialties, através de custo competitivo e qualidade ampla, com base em pessoas engajadas e operações seguras e sustentáveis.
- c) **Valores** = Princípios da Gestão Integrada
  - c.1) **Saúde e Segurança** – Atitude saudável e segura é valor fundamental na Empresa X.
  - c.2) **Custo Competitivo** – Manter a estabilidade e buscar a excelência operacional.

c.3) **Qualidade e Nível de Serviços aos Clientes** - o desenvolvimento contínuo de know-how, processos, produtos e serviços, são pilares para o atendimento às necessidades e expectativas de nossos clientes.

c.4) **Fornecedores Críticos** – desenvolver fornecedores de insumos, materiais e serviços para competitividade em custo e qualidade.

c.5) **Ativos Críticos** – preservar e otimizar os ativos objetivando a produtividade e o uso da capacidade nominal.

c.6) **Pessoas** – liderança efetiva é fundamental para produzir clima organizacional favorável e engajamento. É dever de cada empregado o cumprimento do código de conduta da Empresa X.

c.7) **A Preservação do Meio Ambiente** - por meio do controle dos aspectos e impactos ambientais significativos, deve ser buscada e permanentemente aprimorada como forma de garantir o crescimento sustentável.

c.8) **O Sistema de Gestão Integrada** - deve ser continuamente melhorado pelo estabelecimento e análise crítica dos objetivos da organização.

d) **Comprometimento da Direção:**a Empresa X assume o compromisso de exercer os Princípios da Gestão Integrada, tendo como valores o código de conduta da empresa, o atendimento aos requisitos legais e outros subscritos pela organização e a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão, relacionados à saúde e segurança no trabalho, ao meio ambiente e à qualidade dos nossos processos, produtos e serviços.

#### **4 METODOLOGIA**

De acordo com os critérios de classificação de pesquisa, esta é uma pesquisa de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (GERHARDI; SILVEIRA, 2009).

Quanto à abordagem a presente pesquisa é classificada como qualitativa e quantitativa, com utilização de questionário de questões abertas e questões fechadas. A abordagem quantitativa e qualitativa permite uma análise mais próxima da realidade da variável em análise. (GERHARDI; SILVEIRA, 2009).

Já em relação aos objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva, pois tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas

a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Ainda pode-se classificar os procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

(GERHARDI; SILVEIRA, 2009).

Para o presente trabalho foi realizado um estudo bibliográfico pautado em identificar hipóteses pelas quais as organizações conseguem ou não transmitir os conhecimentos necessários para que os colaboradores possam extrair tudo o que for preciso para exercer seu papel dentro da mesma de forma segura e confiante, analisando a influência do grau de maturidade organizacional. Para se alcançar os objetivos específicos dessa pesquisa, foi utilizada uma adaptação do formulário de pesquisa utilizado por ISHIHARA (2012) em seu trabalho de conclusão de curso na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. A unidade de análise foi uma siderúrgica localizada no Médio Piracicaba e que nesta pesquisa, por questão de confidencialidade foi denominada Empresa X.

## **5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS**

Com o intuito de identificar como o comportamento organizacional impacta a gestão do conhecimento, foi aplicado um questionário aos colaboradores da empresa X, assim neste tópico são apresentados os resultados obtidos nos questionários, juntamente com suas respectivas análises.

### **5.1 Apuração dos questionários**

Utilizar as quatro dimensões (discordo totalmente; discordo parcialmente, concordo parcialmente; concordo totalmente) possibilitou uma maior série de respostas por parte dos entrevistados. Como exemplo, na afirmação de número 9 da etapa pessoas, onde se questiona se o entrevistando tem uma clara visão da Gestão do Conhecimento, 2 deles responderam que concordam totalmente e outros 2 disseram que discordam totalmente. Isso acontece pelo fato de que cada entrevistando possui um cargo diferente, fazendo com que cada um tenha uma visão diferente. Utilizar as quatro dimensões de respostas também evitou que fosse respondido às afirmações em “meio termo”, caracterizada por nem concordo e nem discordo.

Foi entrevistado 19 colaboradores da empresa X do setor da logística, tendo cargos diferentes.

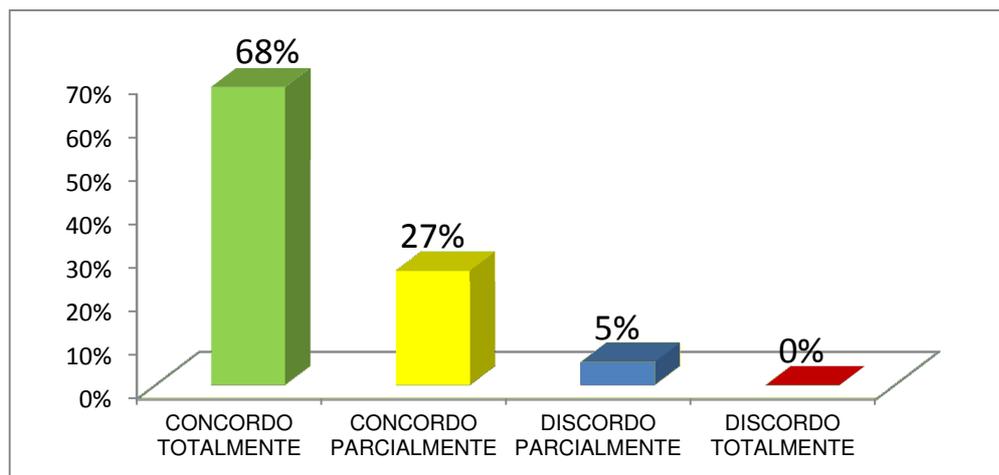
O questionário constava com 27 afirmações, sendo 15 para etapa pessoas, 6 para etapa processos e 6 para a etapa tecnologia.

Com os resultados obtidos dos questionários, foi possível tabular os gráficos em percentuais, conforme são apresentados a seguir.

## 5.2 Etapa: Pessoas

De acordo com o Gráfico 1, 68% dos colaboradores na afirmativa de número 1 reconhecem a gestão do conhecimento como essencial para o sucesso no longo tempo na organização.

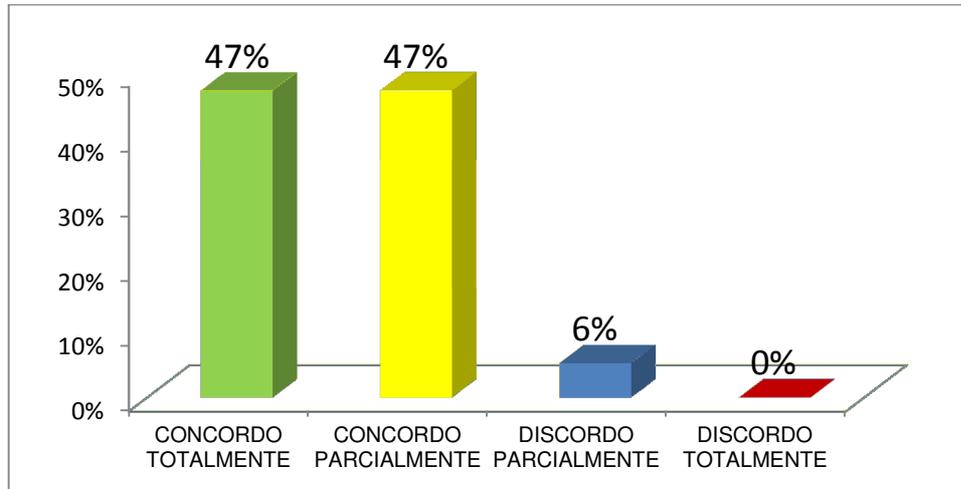
Gráfico 1 – Conhecimento reconhecido como essencial na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Já no gráfico 2, 47% dos colaboradores concordaram totalmente e 47% concordaram parcialmente que a gestão do conhecimento é vista como uma competência organizacional chave.

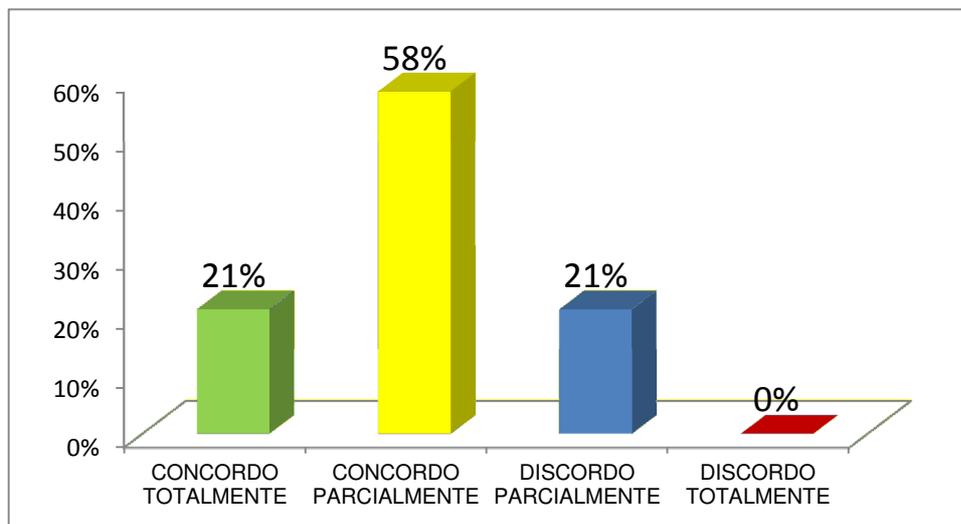
Gráfico 2 – Conhecimento organizacional visto como competência chave



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na afirmativa de número 3, 58% dos colaboradores concordaram parcialmente que são livres e dispostos a darem conselhos e/ ou suporte para outras pessoas internas da empresa X de acordo com o gráfico 3.

Gráfico 3 – Colaboradores dispostos a dar conselhos



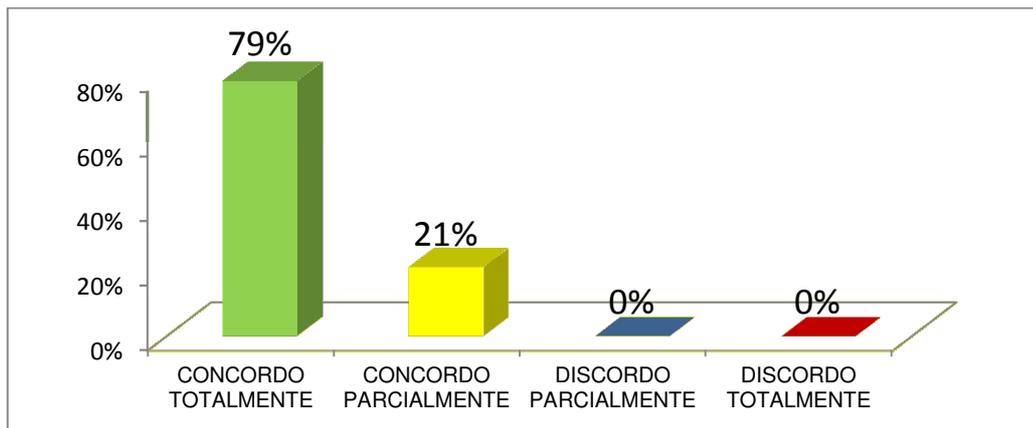
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com isso, conclui - se desta análise da empresa X que se tratando de gestão do conhecimento os colaboradores estão cientes de sua importância e como ela pode se tornar uma vantagem competitiva. No entanto, existem poucas ou quase nenhuma atividade que incentiva a disseminação do conhecimento.

### 5.3 Etapa: Processos

Nessa etapa podemos verificar no gráfico 4 que na empresa X, 79% dos colaboradores percebem que o sistema de gestão do conhecimento melhora a qualidade e a eficiência do trabalho.

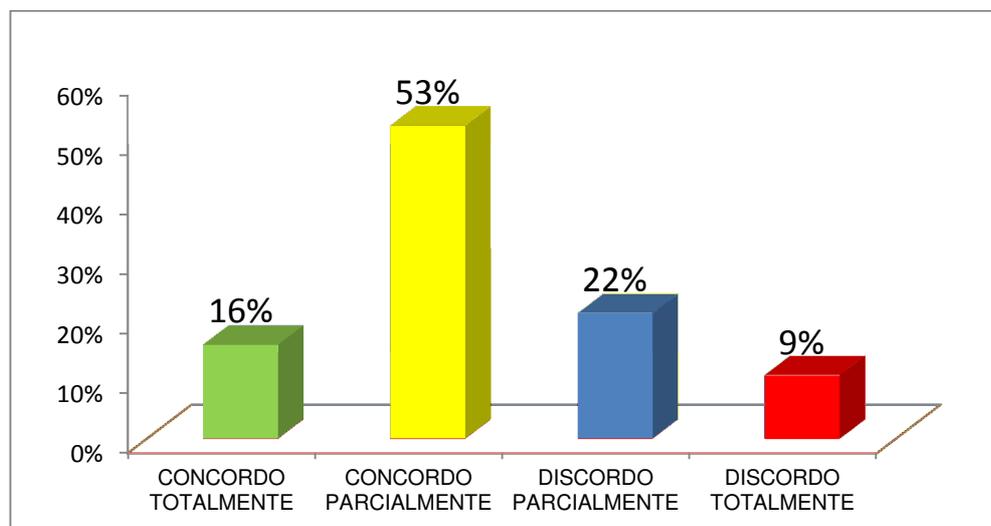
Gráfico 4 – A gestão do conhecimento melhora a qualidade e eficiência



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No gráfico 5 abaixo, mesmo que 31% dos colaboradores não concordando de alguma forma que o processo de coleta e disseminação é formalizado, que não possuem as melhores práticas e as aprendidas são documentadas, 53% concordam parcialmente que isso ocorre na empresa X.

Gráfico 5 – Processo de coleta e disseminação é formalizado



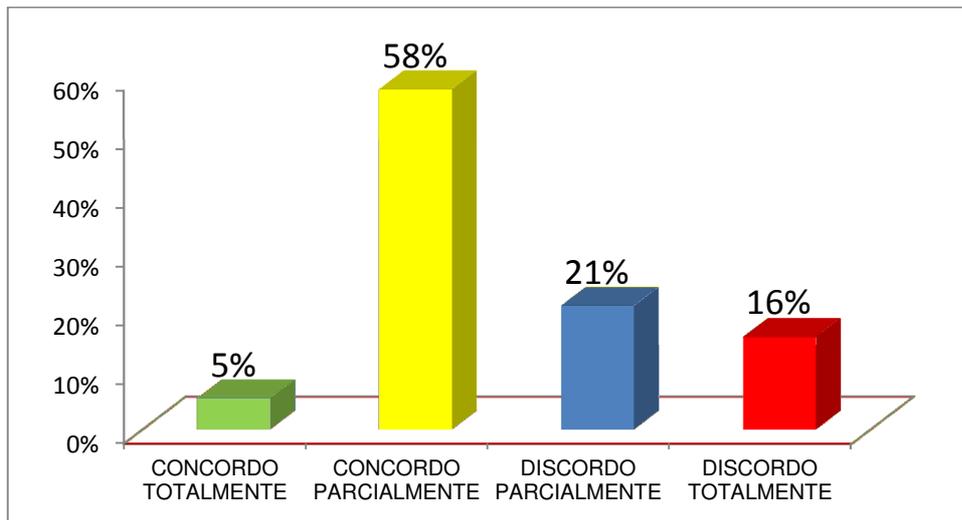
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No entanto, a empresa X na etapa processos, nos mostra que mesmo existindo poucos processos de criação e disseminação da gestão do conhecimento na organização, a gestão do conhecimento está melhorando a eficiência e a qualidade dos trabalhos exercidos na empresa.

#### 5.4 Etapa: Tecnologia

Abaixo, no gráfico 6, podemos ver que 58% dos colaboradores da empresa X concordam parcialmente que os projetos pilotos existentes são suportados pela gestão do conhecimento.

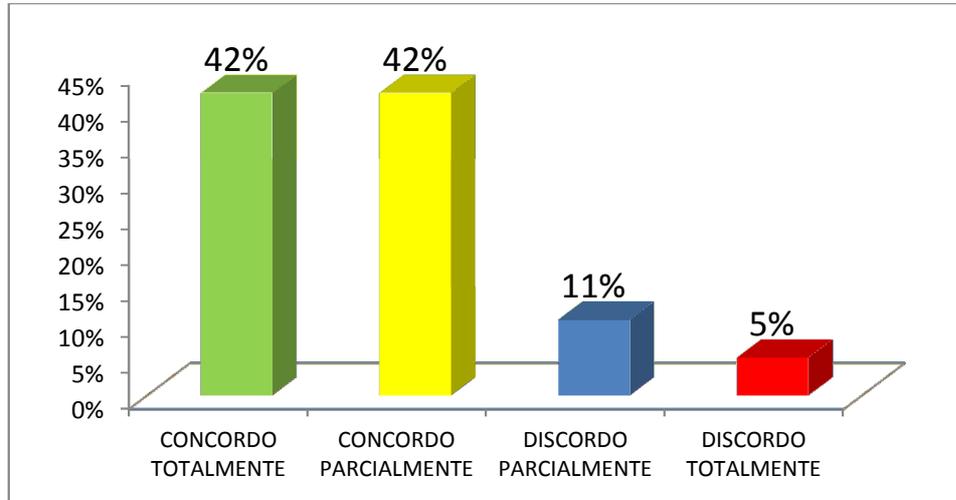
Gráfico 6 – Projetos pilotos que suportam a gestão do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Já no gráfico 7, 42% concordam totalmente e outros 42% concordam parcialmente que existe alguma tecnologia e infraestrutura na empresa X que suporta a Gestão do Conhecimento.

Gráfico 7 – Tecnologia e infraestrutura que suporta a gestão do conhecimento



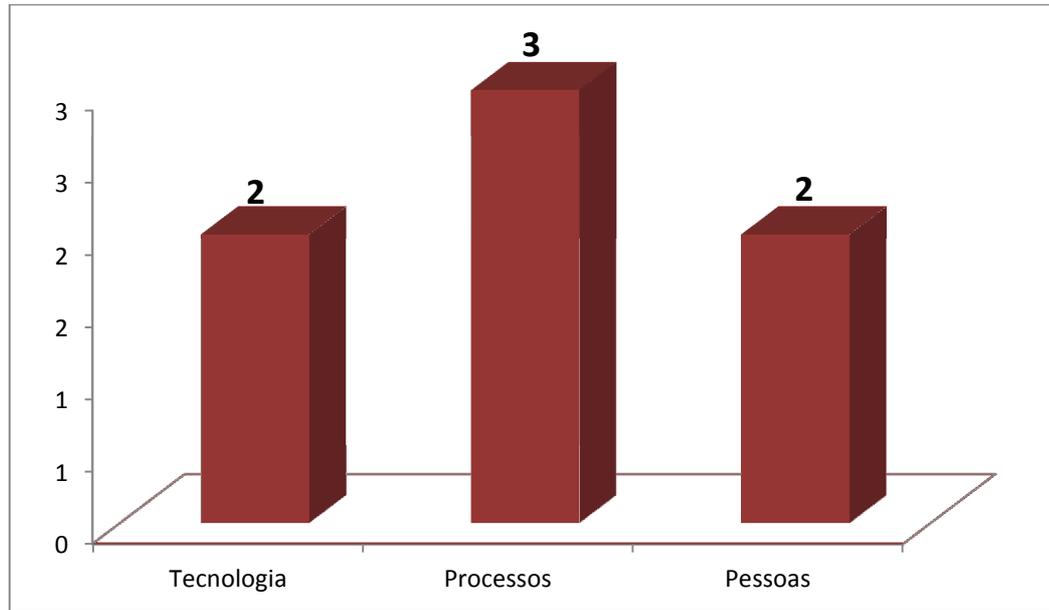
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Desse modo, na etapa tecnologia é evidenciado que a empresa X não aproveita o máximo de potencial que possui.

### 5.5 Resultado da análise

Após análise dos resultados das etapas estudadas na empresa X, é possível uma maior compreensão da gestão do conhecimento em que ela se encontra. De modo geral, podemos observar que a etapa processos é mais avançada na empresa e possui quase todas as ferramentas necessárias para realização da gestão do conhecimento. Já se tratando de tecnologia e pessoas, o nível de maturidade não estava alinhado com a etapa processos. No gráfico 8 é ilustrado todo o resultado obtido através das informações quantitativas e qualitativas, extraídas por meio dos questionários aplicados:

Gráfico 8 – Nível por Etapa



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Mesmo que a etapa processos esteja no terceiro nível de maturidade, o nível de maturidade da empresa X se encontra no nível dois, onde as outras duas etapas (pessoas e tecnologia) se concentram.

É importante lembrar que mesmo estando no nível dois, a empresa X está em desenvolvimento, pois já realiza de forma adequada os requisitos esperados no nível três, para uma evolução mais breve, só que fatores como falta de mais investimento em gestão conhecimento, os processos serem mensurados quantitativamente, falta de melhorar o sistema constantemente e o sistema de gestão do conhecimento não suportar a organização por completo faz com que a empresa X permaneça no nível dois de maturidade, até que a mesma revise esses conceitos, podendo assim chegar ao quinto nível sem muito esforço.

Nota-se através dos dados obtidos na empresa X que se houver mudanças nos treinamentos, existir atividades que incentivam a prática da gestão do conhecimento, uma formalização de todos os responsáveis pelas atividades em gestão do conhecimento e até mesmo que as expectativas dos colaboradores estejam alinhadas com a realidade da organização, a empresa X irá alcançar com mais rapidez o resultado esperado.

Há um reconhecimento inicial da necessidade de planejamento e controle das atividades na empresa X, porém há pouca ou quase nenhuma padronização de procedimentos.

Com base nos dados obtidos, verifica-se que a alta gestão da empresa X reconhece a necessidade do padrão de gestão de conhecimento e também procura disseminar a cultura da gestão de conhecimento dentro da empresa, assim como, busca a padronização dos processos de gestão do conhecimento.

Os colaboradores da empresa X valorizam a gestão do conhecimento, mesmo que esta não seja formalmente praticada, isso se torna um dos principais fatores que impede a empresa X de estar em um nível maior de maturidade.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho se contextualizou a partir da importância da gestão do conhecimento para as organizações. Desta forma, foi feita análise da empresa X para analisar mais de perto como isso ocorre.

Apesar de existirem vários modelos de maturidade, para este artigo foi escolhido o modelo G-KMMM, por se tratar de um modelo criado com o intuito de juntar um pouco de cada modelo dos que já existem fazendo com que a adaptação o tornasse mais eficiente para avaliação da gestão do conhecimento e nível de maturidade da Empresa X. Muitas definições de modelos de maturidade para a gestão do conhecimento acabam entrando em conflito, por essa razão, o modelo G-KMMM utiliza um pouco de cada modelo de maturidade existente, para analisar da melhor maneira possível os objetivos que se deseja.

Apesar das limitações encontradas no decorrer do desenvolvimento do artigo, os objetivos foram atingidos.

Através da análise teórica, foi possível expor a grande importância de investir em gestão do conhecimento nas organizações. Além disso, mostra também que o comportamento do colaborador é fundamental para colocar em prática o que é proposto.

Com a análise feita na empresa X, nota que ela investe em gestão do conhecimento, tentando proporcionar sempre o conhecimento intelectual e organizacional aos colaboradores. Apesar de algumas condições não serem satisfatórias, esses investimentos são obrigações impostas pela empresa.

O ponto forte da gestão do conhecimento da empresa X está focado na etapa processos, onde os colaboradores reconhecem a gestão do conhecimento como

melhoria da eficiência do trabalho e também da qualidade que o mesmo possui. O sistema deve ser sempre utilizado para realização da maioria das tarefas e também como modelo para um novo negócio.

A evolução da maturidade na gestão do conhecimento de uma empresa não é algo fácil. Isso depende de vários fatores que na maior parte, envolve decisões de escala superiores, tais como: alterações de estrutura, alteração de normas de conduta, alteração de procedimentos, contratação de profissionais especialistas e outros. Na maioria das vezes, esses fatores podem levar a alta gerência a questionarem a aplicação de algumas práticas em gestão, os quais em contrapartida se veem pressionados a efetivarem seus investimentos com qualidade, custos e prazo.

Por fim, os investimentos em gestão do conhecimento, além de serem vistos como obrigação, devem ser considerados como forma estratégica de gestão e competitividade.

### **ABSTRACT**

*Retaining good professionals requires understanding what variables add value to professionals and also to organizations. Knowledge has been identified as one of the most relevant variables for organizational development, in an era where it can be the differential for the company and for the professional. In this context, this article analyzes the degree to which organizational behavior is impacted by knowledge management. As a methodological support, the G-KMMM maturity model was used to understand the relationship between maturity and knowledge management. The case study was applied to the logistics sector of a multinational in the steel sector located in João Monlevade-MG.*

**Keywords:** Knowledge management. Maturity. Organizational behavior

### **REFERÊNCIAS**

III, John A. Wagner; HOLLENBECK, John R.. **Comportamento Organizacional:** Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006. 496 p.

BOOG, Gustavo e Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. 688 p.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Claudia B.; KLOECKNER, Monica C.. **Comunicação e comportamento organizacional**. Porto Alegre: Icddep, 2009. 216 p.

COSTA, Stella; RAMOS, Ana Flavia. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projeto: Um Estudo de Caso Aplicado a Projetos de Petróleo e Energia. **Sistemas & Gestão**, [s.l.], p.234-243, 2013. LATEC. <http://dx.doi.org/10.7177/sg.2013.v8.n3.a2>.

GERHARDI, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Rio Grande do Sul: Editoração Eletrônica: Luciane Delani, 2009. 114 p.

ISHIHARA, CAIO. Trabalho de Conclusão de Curso: **MODELOS DE MATURIDADE PARA GESTÃO DE CONHECIMENTO: APLICAÇÃO EM UMA CONSULTORIA ESTRATÉGICA**, USP. São Paulo. 2012

NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 205 p.

PEE, L G; KANKANHALLI, A. A Model of Organizational Knowledge Management Maturity based on People, Process, and Technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 8, n. 2, p. 79-99, 2009. apud Dissertação de Mestrado de CARLOS HENRIQUE COTTA NATALE, título **A EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL PESADA - Fumec – 2013**

SCHERMERHORN JUNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. 328 p.

TAKEUCKI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **PLT: Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ADAPTADO – MODELO G-KMMM

	NÍVEL	AFIRMATIVAS	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE
PESSOAS	2	O conhecimento organizacional é reconhecido como essencial para o sucesso no longo tempo da empresa.				
		A gestão do conhecimento é vista como uma competência organizacional chave.				
		Funcionários estão livres e dispostos a para dar conselhos ou suporte para qualquer outra pessoa interna a empresa.				
	3	Existe algum sistema de incentivo para encorajar a disseminação do conhecimento, onde se entende que a contribuição da Gestão do Conhecimento dos funcionários é levada em conta e também ocorre algumas vezes prêmios para trabalho do time, disseminação e reuso do conhecimento.				
		Os sistemas de incentivos são atrativos o suficiente para promover a Gestão do Conhecimento.				
		Os projetos de Gestão do Conhecimento são coordenados pela gerência.				
		Existem cargos individuais para Gestão do Conhecimento em que é dado certo grau de autoridade.				
		Existe uma estratégia formal de Gestão do Conhecimento implantada.				
		Existe uma clara visão da Gestão do Conhecimento.				
		Existe algum programa de treinamento sobre Gestão do Conhecimento ou campanha de conscientização (workshop para os contribuintes, usuários, facilitadores).				
	4	Existe sessões de compartilhamento de conhecimento regularmente.				
		A Gestão do Conhecimento está incorporada na estratégia organizacional como um todo.				
		Existe um orçamento especialmente reservado para a Gestão do Conhecimento.				
		Existe algum tipo de benchmarking, metrificação ou avaliação do estado da Gestão do Conhecimento na organização (Indicadores chaves de performance, Knowledge Return of Investment).				
	5	As iniciativas de Gestão do Conhecimento resultaram em uma cultura de disseminação de conhecimento.				
PROCESSO	2	O conhecimento, que é indispensável para realizar tarefas rotineiras, está documentado.				
	3	O sistema de Gestão do Conhecimento melhora a qualidade e eficiência do trabalho.				
		O processo de coleta e disseminação é formalizado (Melhores práticas e lições aprendidas são documentadas).				
	4	O sistema existente de Gestão do Conhecimento é efetivamente utilizado.				
		Os processos de Gestão do conhecimento são mensurados quantitativamente.				
5	O atual sistema de Gestão do Conhecimento pode ser adaptado para qualquer novo requerimento de um negócio.					
TECNOLOGIA	2	Existem projetos pilotos que suportam a Gestão do Conhecimento.				
		Existe alguma tecnologia e infraestrutura local que suporta a Gestão do Conhecimento (Intranet portal, Ambiente que auxiliam equipe de trabalho virtuais).				
	3	O sistema suporta a atual unidade.				
	4	O sistema de Gestão do Conhecimento suporta a organização por completo.				
		O sistema de Gestão do Conhecimento está muito bem integrado com os processos de negócios.				
5	Os sistemas existentes são constantemente melhorados (Investimento contínuo).					